
Inhalt

Einführung (ENGELBERT WESTKÄMPER)	E-1
Wandlungsfähige Organisation und Fertigung in dynamischen Umfeldern	E-1

Teil A Grundlagen und Überblick

1 Grundlagen der Organisationsgestaltung (JOCHEN BRAUN)	1
1.1 Aufgaben und Ziele der Organisationsgestaltung	1
1.1.1 Inhalte der Organisationsgestaltung	1
1.1.2 Optimierung von Kosten, Zeit und Qualität	6
1.1.3 Umsetzung von Markteinflüssen	13
1.1.4 Vereinbarung humanitärer mit ökonomischen Zielen	17
1.2 Dimensionen der Organisationsgestaltung	21
1.2.2 Verantwortungsbereiche festlegen	24
1.2.3 Kompetenz herstellen und erhalten	28
1.2.4 Ort der Leistungserstellung bestimmen	34
1.3 Leitsätze moderner Organisationsgestaltung	39
X 1.3.1 Kurze Regelkreise durch kleine dezentrale Organisationseinheiten	39
1.3.2 Leistungsfähige Wertschöpfungsketten durch ganzheitliche Arbeitsinhalte	42
1.3.3 Weniger organisatorische Reibungsverluste durch Kommunikation und Kooperation	47
1.3.4 Überwindung strukturbedingter Trägheit durch Dehierarchisierung	51
1.3.5 Anpassungsvermögen an Marktveränderungen durch Kompetenzentwicklung	54
X 1.3.6 Motivierte Mitarbeiter durch vertrauensbasierten Führungsstil	57
1.3.7 Wandlungsfähige Strukturen schaffen	59
1.3.8 Wissenskapital im Unternehmen sichern	62
2 Aktuelle Unternehmenskonzepte und die Entwicklung der Arbeitsorganisation – Visionen und Leitbilder (HARTMUT BUCK)	69
2.1 Entwicklung der Unternehmenskonzepte	70
2.2 Entwicklung der Wandlungsfähigkeit	74
2.2.1 Anforderungen an die Wandlungsfähigkeit von Produktionsunternehmen	74
2.2.2 Wandlungskompetenz stärken	77
2.3 Arbeitsorganisation	82
2.3.1 Historische Grundlagen der Arbeitsorganisation	82
2.3.2 Einbindung der Arbeitsorganisation in die Markt- und Unternehmensentwicklung	85

2.3.3	Entwicklung der Arbeitsorganisation	87
2.3.4	Die Vision wandlungsfähiger Leistungseinheiten	89
3	Perspektiven in der Organisationsgestaltung (SIEGFRIED BAUER)	93
3.1	Der Trend zur Dienstleistung forciert kundenorientierte Organisationskonzepte.	93
3.1.1	Abgrenzung des Begriffs Dienstleistung	93
3.1.2	Bedeutung der Dienstleistungen in der Beschäftigung	94
3.1.3	Kundenorientierung im Produktions- und Dienstleistungsunternehmen	96
3.1.4	Beispiele für kundenorientierte Dienstleistungskonzepte im Unternehmen.	98
3.2	Direkte und indirekte Bereiche im Produktionsbetrieb rücken zusammen	101
3.2.1	Entwicklung der Arbeitsteilung im Unternehmen	101
3.2.2	Prozessorganisation über direkte und indirekte Bereiche	103
3.3	Integration von Produkt- und Prozessentwicklung verstärkt die interne Kooperation	107
3.3.1	Gegenläufige Trends in der Produkt- und Prozessentwicklung	107
3.3.2	Perspektiven der Produktgestaltung.	107
3.3.3	Techniken der Produktgestaltung.	108
3.3.4	Neuere Entwicklungen der Produkt- und Prozessgestaltung	108
3.4	Unternehmenskooperation wird neu definiert.	112
3.4.1	Kooperation als Wettbewerbsfaktor	112
3.4.2	Die Horizontale Unternehmenskooperation	112
3.4.3	Vertikale Kooperationen	113
X 3.4.4	Virtuelle Unternehmenskooperation	114
X 3.4.5	Unternehmensinterne Voraussetzungen	116
3.5	Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht eine neue Form der Zusammenarbeit	118
3.5.1	Technische Innovationen: Mikroelektronik und Hochleistungsnetze.	118
3.5.2	Intra-organisatorische Veränderungen durch Informations- und Kommunikationstechnik	119
3.5.3	Inter-organisatorische Veränderungen	120
X 3.5.4	Information und Kommunikation im virtuellen Unternehmen	120
3.5.5	Die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten	121
3.5.6	Konsequenzen für die Kostensituation	122
3.5.7	Konsequenzen für die Qualifikationsanforderungen.	123
3.5.8	Konsequenzen für die Arbeitsumwelt	124
3.6	Konsequenzen der New Economy für die Unternehmensorganisation.	126
3.7	Fusionen, Mergers & Acquisitions	127

Teil B Elemente neuer Organisationsgestaltung

4	Standort Deutschland	129
4.1	Sozio-demographische Entwicklungen – Herausforderung für Wirtschaft und Betriebe (VOLKER VOLKHOLZ, ANNEGRET KÖCHLING)	129
4.1.1	Globale Entwicklungstendenzen	129

4.1.2	Die demographische Spaltung	131
4.1.3	Bevölkerungsentwicklung Deutschlands 1950 bis 2050.	133
4.1.4	Alterszusammensetzung der Erwerbspersonen	135
4.1.5	Auswirkungen auf Betriebe	136
4.2	Chancen durch Wertewandel? (MARTIN HEIDENREICH, HANS-JOACHIM BRACZYK)	142
4.2.1	Von postmaterialistischen Werten zu selbstgewählten Lebensstilen.	143
4.2.2	Die Subjektivierung der Industriearbeit	144
4.2.3	Subjektivierung und Dienstleistungsarbeit.	146
4.2.4	Eine quantitative Überprüfung der Subjektivierungsthese	147
4.2.5	Ein Blick über Grenzen.	152
4.2.6	Zusammenfassung und Ausblick	154
4.3	Das Unternehmen in der Dienstleistungsgesellschaft (MANFRED BRUHN)	157
4.3.1	Bedeutung des tertiären Sektors für den Wirtschaftsstandort Deutschland	157
4.3.2	Der zukünftige Bedarf an Dienstleistungen	159
4.3.3	Wettbewerbsvorteile durch qualifizierte Dienstleistungen.	163
4.3.4	Konsequenzen für die Unternehmensorganisation	166
4.4	Strategische Bedeutung der Normung/Standardisierung (TORSTEN BAHKE)	171
4.4.1	Prinzipielle Aspekte technischer Normen	171
4.4.2	Die Wesensmerkmale der überbetrieblichen technischen Normung	172
4.4.3	Die Entwicklungsbegleitende Normung (EBN)	174
4.4.4	Normung in Europa: Der europäische Binnenmarkt.	177
4.4.5	Technik und Recht.	180
4.4.6	Gesamtwirtschaftlicher Nutzen der Normung	182
4.5	Gewerkschaften zwischen Industrie- und Informationsökonomie (ULRICH KLOTZ)	185
4.5.1	Wertewandel der Arbeit	186
4.5.2	Ein historischer Irrtum.	186
4.5.3	Strukturelles Dilemma	188
4.5.4	Attraktivitätsverlust durch Bürokratie.	188
4.5.5	Management by Potemkin	189
4.5.6	Gewerkschaftliches Kerngeschäft verliert Bedeutung.	190
4.5.7	Think Tanks und neue Dienstleistungen	190
4.5.8	Internationale Vorbilder	191
4.5.9	Soziale Netze fürs digitale Proletariat.	192
4.6	Standort Deutschland im Kontext des europäischen Binnenmarktes (BERNHARD SEIDEL)	194
4.6.1	Einleitung	194
4.6.2	Charakteristika des europäischen Binnenmarktes.	194
4.6.3	Nationale Determinanten.	198
4.6.4	Fazit	202
5	Rechts- und Eigentumsaspekte des Unternehmens	205
5.1	Personen- versus Kapitalgesellschaften (ROLF BÜHNER)	205
5.1.1	Die Wahl der Rechtsform – eine Grundsatzentscheidung.	205
5.1.2	Haftung von Personen- und Kapitalgesellschaften	205
5.1.3	Leitungsbefugnis: Geschäftsführung und Vertretung	207
5.1.4	Mitbestimmung.	209
5.1.5	Rechnungslegung	211

5.1.6	Finanzierungsmöglichkeiten	212
5.1.7	Fazit	213
5.2	Die steuerliche Behandlung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Rechtsform (MARTINA ORTMANN-BABEL)	215
5.2.1	Personengesellschaften	215
5.2.2	Kapitalgesellschaften	219
5.2.3	Besteuerungsunterschiede im Überblick	222
5.2.4	Kombinationen aus Personen- und Kapitalgesellschaften	222
5.2.5	Fazit	224
5.3	Management-Buy-Out (MANFRED FERBER)	228
5.3.1	Ziele des Management-Buy-Out	228
5.3.2	Voraussetzungen und Funktion des Managements	229
5.3.3	MBO-Unternehmenstypen	230
5.3.4	MBO-Kriterien	231
5.3.5	Kaufpreis, Bewertung und Vertragsbedingungen	232
5.3.6	MBO-Finanzierung	234
5.3.7	Verhandlungen	235
5.3.8	Nach dem MBO	237
5.3.9	Exit	238
5.4	Strategien zur Regelung der Unternehmensnachfolge (BRUN-HAGEN HENNERKES, RAINER KIRCHDÖRFER, RAINER LORZ)	239
5.4.1	Wirtschaftliche Ausgangslage	239
5.4.2	Erfordernis der ganzheitlichen Konzeption der Nachfolgeregelung	239
5.4.3	Wahrung von Führungs- und Kapitalkontinuität als Gestaltungsziel	242
5.4.4	Abstimmung von Erb- und Gesellschaftsrecht	250
5.4.5	Einkommenssteuerliche Gesichtspunkte	251
5.4.6	Fazit	253
6	Neues Denken in der Unternehmensführung	255
6.1	Führungskonzepte im Wandel (ERICH ZAHN, HANS-JÖRG BULLINGER, BERND GAGSCH)	255
6.1.1	Veränderte Anforderungen an Unternehmen	255
6.1.2	Neue Herausforderungen an die Unternehmensführung	258
6.1.3	Neue Anforderungen an Führungskräfte und Führungsinstrumente	268
6.2	Technologiemanagement in produzierenden Unternehmen (ENGELBERT WESTKÄMPER, PATRICK BALVE)	274
6.2.1	Technologiemanagement als zentraler Teil der Unternehmensstrategie	274
6.2.2	Dimensionen und Elemente des Technologiemanagements	278
6.2.3	Vorgehen bei der Strategieplanung	281
6.2.4	Ausblick auf zukünftige Entwicklungen	288
6.3	Strategische Unternehmensführung mit Szenariomanagement (JÜRGEN GAUSEMEIER, THOMAS PFÄNDER)	290
6.3.1	Vorausdenken der Unternehmenszukunft	290
6.3.2	Grundlagen des Szenariomanagements	290
6.3.3	Vorgehensmodell der Szenario-Technik	292
6.3.4	Anwendung des Szenariomanagements	294
6.3.5	Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von Szenariomanagement	297

6.4	Integrationsmanagement (KNUT BLEICHER)	300
6.4.1	Komplexitätsbewältigung als Auftrag eines Integrationsmanagements	300
6.4.2	Dimensionen eines Konzepts integrierten Managements	301
6.4.3	Die integrierende Kraft einer Managementphilosophie	308
6.4.4	Die dynamische Integration der Dimensionen	310
6.5	Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur (MEINOLF DIERKES)	313
6.5.1	Unternehmenskultur – ein Konzept etabliert sich	313
6.5.2	Gezielte Veränderung von Unternehmenskultur: Erfahrungen aus der theoriegestützten Praxis	323
6.5.3	Resümee	328
X 6.6	Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung (HORST WILDEMAN)	334
6.6.1	Dezentralisierung als Leitlinie im organisatorischen Gestaltungsprozess	334
6.6.2	Betrachtungsebenen der Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung	336
6.6.3	Gestaltungsaspekte auf Unternehmensebene	337
6.6.4	Gestaltungsaspekte auf Betriebsebene	341
6.6.5	Gestaltungsaspekte auf Arbeitsorganisationsebene	346
6.7	Customer Relationship Management (ERWIN SCHUSTER, KAI GÜNTZEL)	352
6.7.1	Einleitung	352
6.7.2	CRM – neue Strategien der Kundenbindung	353
6.7.3	Der Weg zur Kundenorientierung	354
6.7.4	CRM als Mittel zur Differenzierung	356
6.7.5	Entscheidende Faktoren für den Erfolg von CRM	356
6.7.6	Ganzheitlichkeit des CRM	357
6.7.7	Customer Care Center als Bindeglied	359
6.7.8	Zusammenfassung	360
6.8	Wissensmanagement (PETER OHLHAUSE, MARC RÜGER, MARTIN MÜLLER, MICHAEL BUCHER)	361
6.8.1	Entwicklung des Wissensmanagements	361
6.8.2	Wissensmanagement im Kontext der industriellen Praxis	362
6.8.3	Modelle und Konzepte	363
6.8.4	Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagement	364
6.9	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung (KARL-FRIEDRICH ACKERMANN, JENS BAHNER)	370
6.9.1	Einleitung	370
6.9.2	Veränderte Rahmenbedingungen	370
6.9.3	Mitarbeiterorientierte Steuerungssysteme	376
6.9.4	Konsequenzen für die Unternehmensführung	384
6.9.5	Fazit	385
7	Prozessketten in Organisation und Technik	389
7.1	Kunden-Lieferanten-Beziehung im Unternehmen (ARUN GAIROLA)	389
7.1.1	Bedeutung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	389
7.1.2	Typologien interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	395
7.1.3	Das Customer Focus-Konzept	396
7.1.4	Anwendungsbeispiele	404
7.1.5	Schlussbemerkung	408

7.2	Gruppen- und Teamarbeit (CONNY H. ANTONI)	410
7.2.1	Zum Begriff der Gruppen- und Teamarbeit	410
7.2.2	Konzepte der Gruppenarbeit	410
7.2.3	Effektivität von Gruppenarbeit	414
7.2.4	Einführung von Gruppenarbeit	415
7.2.5	Fazit	417
7.3	Gestaltung von Arbeitssystemen nach ergonomischen und gesundheitsförderlichen Prinzipien (JOHANNES SPRINGER, LUDGER SCHMIDT)	421
7.3.1	Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen	421
7.3.2	Ergonomische Gestaltungsfelder und gesundheitsförderliche Prinzipien	426
7.3.3	Methoden zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung	444
7.3.4	Gesundheit und Wirtschaftlichkeitsaspekte	455
7.4	Neuorientierung und Optimierung indirekter Funktionen (HANS-F. JAKOBI)	459
7.4.1	Derzeitige Situation und bisherige Entwicklungen	459
7.4.2	Ansätze zur Neuorientierung	475
7.4.3	Schlussfolgerungen und Ausblick	496
7.5	Der Prozess der ständigen Verbesserung (Kaizen) und dessen Einführung (PETER TEUFEL)	504
7.5.1	Das Wesen von Kaizen – Die Kaizen-Philosophie	504
7.5.2	Das Kaizen-Konzept	505
7.5.3	Implementierungsprozess	515
7.5.4	Schlussbetrachtung	524
7.6	Rekonfiguration von Produktionssystemen (UWE HEISEL, MICHAEL MICHAELIS)	526
7.6.1	Einführung und Anforderungen	526
7.6.2	Bedarf an rekonfigurierbaren Produktionssystemen	526
7.6.3	Rekonfigurierbarkeit verfügbarer Systeme	530
7.6.4	Potenzial rekonfigurierbarer Systeme	536
7.6.5	Definition, Gestaltung und Aufbau rekonfigurierbarer Produktionssysteme	537
7.6.6	Steuerung und Planung von rekonfigurierbaren Produktionssystemen	542
7.7	Produktionssteuerung in dezentralisierten Leistungsprozessen (ERIC SCHERER, PAUL SCHÖNSLEBEN)	553
7.7.1	Grundlagen der dezentralen Produktionsplanung und -steuerung	553
7.7.2	Die betriebliche Realität am Übergang zwischen PPS und Leistungserstellung	559
7.7.3	Global denken – Lokal handeln: Gestaltungsprinzipien für die dezentrale Produktionssteuerung	564
7.7.4	Wege in die Praxis	566
8	Globalisierungsstrategien	573
8.1	Optimierung der Fertigungstiefe und Wege zu Wertschöpfungspartnerschaften (OTTO HIRSCHBACH)	573
8.1.1	Optimierung der Fertigungstiefe und Out- bzw. Insourcing müssen unterschieden werden	573
8.1.2	Die Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferant muss beide Seiten berücksichtigen	574

8.1.3	Die Optimierung der Fertigungstiefe sowie das Out- bzw. Insourcing benötigen ein zusammenhängendes Konzept.	577
8.1.4	Fertigungstiefenoptimierung am Beispiel eines Werkzeugmaschinenherstellers	584
8.2	Global Sourcing (ANDREAS R. VOEGELE, MICHAEL ZOLLENKOP)	587
8.2.1	Bedeutung von Global Sourcing	587
8.2.2	Strategisches Konzept des Global Sourcing	588
8.2.3	Implementierung von Global Sourcing	592
8.2.4	Ausblick	597
8.3	Strategische Zusammenarbeit mit industriellen Zulieferern (PIET A. MOERMAN,, HARRY R. COMMANDEUR, FRED LANGERAK).....	598
8.3.1	Hintergründe	598
8.3.2	Die Entstehung strategischer Allianzen	598
8.3.3	Der Netzwerkansatz	599
8.3.4	Wachsende Anforderungen an die industrielle Produktionskette und die sich verändernden Rollenmuster industrieller Zulieferer	600
8.3.5	Eine Typologie industrieller Zulieferer	601
8.3.6	Aufwertung im Hinblick auf eine Position in der ersten Linie (Systemintegratoren)	604
8.3.7	Schlussbemerkung	607
8.4	Internationale Produktion – Strategien, Erfolgsfaktoren und Vorgehen (GERALD ADLBRECHT, PETRA KRING)	610
8.4.1	Produktionsunternehmen im Spannungsfeld ihrer Umwelt	610
8.4.2	Was bedeutet die Internationalisierung für die Unternehmung?.....	610
8.4.3	Motive für die Internationalisierung der Produktion	611
8.4.4	Internationalisierungsstufen	612
8.4.5	Internationalisierungsstrategien.	613
8.4.6	Die richtige Entscheidung: internationale Produktionsaktivitäten ja oder nein?	615
8.4.7	Klassische Problemfelder der internationalen Produktion: ein kurzer Blick in die Forschung	615
8.4.8	Das Vorgehen zur Gestaltung der internationalen Produktion	617
8.4.9	Erfolgsfaktoren der internationalen Produktion	619
8.4.10	Internationale Produktion kann erfolgreich sein, wenn	623
X 8.5	Das Konzept „Virtuelle Fabrik“® – Aufbau, Betrieb und Auflösung (GÜNTHER SCHUH, MICHAEL KURR, THOMAS FRIEDLI)	627
8.5.1	Einleitung	627
8.5.2	Trend zum C-Commerce	628
8.5.3	Die Virtuelle Fabrik.	629
8.5.4	Zusammenfassung und Ausblick	642
8.6	Auftragsmanagement in Netzwerken: Supply Chain Management (AXEL KUHN, BERND HELLINGRATH)	644
8.6.1	Aufgaben, Grundprinzipien und Ziele des SCM	644
8.6.2	Instrumente für ein verbessertes SCM	654
8.6.3	Ausblick	665
8.7	Organisatorische Bewältigung von Dynamik und Wachstum in Unternehmen (WALTER GANZ, MARKUS HELFEN)	671

8.7.1	Quantitative Kriterien der Unternehmensentwicklung	671
8.7.2	Qualitative Indikatoren der Unternehmensentwicklung	672
8.7.3	Wie wachsen Unternehmen?	672
8.7.4	Organisatorische Anforderungen an wachsende Unternehmen	675
8.7.5	Modularisierung und Netzwerk	678
8.7.6	Zusammenfassung	681
9	Information und Kommunikation in dezentralen Strukturen	685
9.1	Instrumente des Wissensmanagements (MICHAEL WESOLY, ARCO STOLK)	685
9.1.1	Grundlegende Strategien im Wissensmanagement	686
9.1.2	Instrumente der Personalisierungsstrategie	689
9.1.3	Instrumente der Kodifizierungsstrategie	696
9.1.4	Trends und Entwicklungen	701
9.1.5	Fazit	702
9.2	Unterstützung moderner Organisationsformen durch Multimedia (ULRICH SCHNABEL, CLAUDIA DOLD)	705
9.2.1	Ursachen für moderne Organisationsformen und Multimedia	705
9.2.2	Merkmale moderner Organisationen	706
9.2.3	Einsatzfelder von Multimedia in modernen Organisationsformen	709
9.2.4	Wirkungen und Konsequenzen von Multimedia	722
9.3	Telekooperation und Virtualisierung (RALF REICHWALD, KATHRIN MÖSLEIN)	725
9.3.1	Neue Arbeits- und Organisationsformen durch Telekooperation	725
9.3.2	Grundformen, Dimensionen und Strategien der Telekooperation	726
9.3.3	Virtualisierung als Organisationsstrategie	729
9.3.4	Schlussfolgerungen für das Management	736
9.4	Verfahren und Werkzeuge zur Unternehmensmodellierung (AUGUST-WILHELM SCHEER, OIVER THOMAS, DANIEL WAGNER)	740
9.4.1	Grundlagen der Modellierung	740
9.4.2	Anwendungsnutzen der Geschäftsprozessmodellierung	744
9.4.3	Modellierungssichten und Methoden	747
9.4.4	Modellierungsarchitekturen	751
9.4.5	Rechnergestützte Modellierungswerkzeuge	758
9.5	Rechnerunterstützung für kooperative Arbeit – Computer Supported Cooperative Work (JÜRGEN ZIEGLER)	761
9.5.1	Neue Organisationsformen und kooperationsunterstützende Systeme	761
9.5.2	Beschreibungsmerkmale von CSCW-Systemen	762
9.5.3	Funktionen kooperationsunterstützender Systeme	763
9.5.4	Einsatz- und Gestaltungsfragen	770
9.5.5	Kooperation in flexiblen und virtuellen Arbeitsverbünden	771
9.6	B2B und B2C als neue Kommunikationskonzepte (TORSTEN SCHWARZ)	774
9.6.1	Neue Wege der Informationsübertragung	774
9.6.2	Disintermediation und Reintermediation	778
9.6.3	Neue Kommunikationswege im B2B	780
9.6.4	B2C: Intermediäre machen Kunden mächtig	782
9.6.5	Kunden treten miteinander in Kontakt: C2C	785
9.7	Die Digitale Fabrik (ENGELBERT WESTKÄMPER)	788

9.7.1	Einführung	788
9.7.2	Paradigmenwechsel in der Fabrikplanung	788
9.7.3	Die Fabrik kontinuierlich adaptieren	791
9.7.4	Die digitale Fabrik	793
9.7.5	Zusammenfassung	796
9.8	Führungsinformationssysteme zur Unterstützung von Management- entscheidungen in komplexen Organisationen (ROLF HICHERT)	798
9.8.1	Hintergrund	798
9.8.2	Informationen und Entscheidungen	799
9.8.3	Anforderungen und Systemauswahl	800
9.8.4	Systemeinführung	801
9.8.5	Nutzenbetrachtungen	802
9.9	Earned-Value-Managementsysteme für Großprojekte (JENS FEDERHEN, GERALD ADLBRECHT)	804
9.9.1	Das Earned-Value-Prinzip	804
9.9.2	Die wichtigsten Kenngrößen des EVPM	804
9.9.3	Elemente von Earned-Value-Managementsystemen	806
9.9.4	Methoden zur Bestimmung des Earned-Value	809
9.9.5	Entstehungsgeschichte und aktuelle Tendenzen des EVPM	810
10	Management des Produktlebenslaufs	813
10.1	Life Cycle Management – Das Paradigma der ganzheitlichen Produktlebenslaufbetrachtung (JÖRG NIEMANN)	813
10.1.1	Einleitung	813
10.1.2	Produkte haben mehrere Leben	814
10.1.3	Wandlungsfähige Strukturen – flexible Produkte	815
10.1.4	Ausrichtung der betrieblichen Funktionen auf die Optimierung des Produktlebenszyklusses	820
10.1.5	Den Nutzen Verkaufen – Product life time value	825
10.1.6	Zusammenfassung und Ausblick	826
10.2	Lebenszyklusorientierte Produktentwicklung (WALTER EVERSHEIM, MATTHIAS RÖPKE, PETER WEBER)	827
10.2.1	Restriktionsgerechte Produktentwicklung	828
10.2.2	Koordination der lebenszyklusorientierten Produktentwicklung	831
10.2.3	Variantengerechte Produkt- und Prozessgestaltung	833
10.3	Virtual Engineering (JOACHIM WARSCHAT)	842
10.3.1	Umfeld Produktentstehung	842
10.3.2	Virtual Engineering – verteilte, virtuelle und integrierte Produktentstehung ..	843
10.3.3	Produktentwicklungstechniken	846
10.3.4	Strategie der verteilten, virtuellen und integrierten Produktentstehung	849
10.3.5	Einführung von Virtual Engineering	857
10.4	Neue Produktnutzungskonzepte und Tele-Technologien (MARCUS STOLZ) ...	861
10.4.1	Ziele neuer Produktnutzungskonzepte	861
10.4.2	Stationen der Wertschöpfung im Produktlebenslauf	862
10.4.3	Life Time Management	864
10.4.4	Ansätze für Mehrwertschöpfung	866
10.4.5	Betreibermodelle	867

10.4.6	Tele-Technologien	870
10.4.7	Zusammenfassung	873
10.5	Remanufacturing und Recycling (ROLF STEINHILPER)	875
10.5.1	Produktverantwortung erweitert das Selbstverständnis der produzierenden Wirtschaft	875
10.5.2	Orientierung im Aufgabenfeld Recycling	878
10.5.3	Aktuelle Organisationsstrukturen zum Recycling von „Hightech“-Produkten ..	882
10.5.4	Gestaltungs- und Handlungskonzepte in einem sechsstufigen Recycling-Arbeitsprogramm	884
10.5.5	Remanufacturing – ein innovatives und wachstumsträchtiges Geschäftsfeld ...	886
10.5.6	Recyclinggerechte Produktionsgestaltung und Produktentwicklung	889
10.5.7	Von Kreisläufen zu Netzwerken	892
10.6	Product Lifecycle Management (MARTIN C. EIGNER)	894
10.6.1	Der Engineering Prozess im Wandel	894
10.6.2	Erweiterung des PDM Ansatzes in Richtung Product Lifecycle Management (PLM)	899
10.6.3	Product Lifecycle Management bedeutet ein zentrales Produkt- und Prozessmodell	902
10.7	Ökonomische Bewertung von Produktlebensläufen – Life Cycle Controlling (JÖRG NIEMANN)	904
10.7.1	Einführung	904
10.7.2	Vorteile einer lebenslaufumfassenden Erfolgsbetrachtung	905
10.7.3	Phasen im Produktlebenslauf	906
10.7.4	Life Cycle Controlling für Produktionssysteme	910
10.7.5	Investitionskosten versus Betriebskosten	913
10.7.6	Trade-Offs	913
10.7.7	Fazit	915
10.8	Ökologische Bewertung von Produktlebensläufen – Life Cycle Assessment (MARTIN HIEBER)	917
10.8.1	Grundlagen	917
10.8.2	Ziele und Vorgehensweise	918
10.8.3	Definition des Projektrahmens	918
10.8.4	Ökobilanzen am Beispiel eines Einhebelmischers	922
10.8.5	Fazit	923
11	Qualitätsmanagement	925
11.1	Qualität als entscheidender Wettbewerbsfaktor (CHRISTOPH MAI)	925
11.1.1	Qualität als Synonym für unternehmerischen Erfolg	925
11.1.2	Dimensionen von Qualität	926
11.1.3	Umsetzung des Qualitätsgedankens im Unternehmen	927
11.1.4	Modelle und Standard im Qualitätsmanagement	928
11.1.5	Aufgaben des Qualitätsmanagements	930
11.2	Qualitätsmanagementsysteme (CHRISTOPH MAI, MICHAEL HORNUNG)	933
11.2.1	Systemtechnische Betrachtung	933
11.2.2	Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems	934
11.2.3	Normen und Standards für Qualitätsmanagementsysteme	934
11.2.4	Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	940
11.2.5	Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen	942
11.2.6	Schlussbetrachtungen	945

11.3	Rechnergestütztes Qualitätsmanagement (CAQ) (ALEXANDER SCHLOSKE)	947
11.3.1	Historische Entwicklung und generelle Anwendungsbereiche von CAQ-Systemen	947
11.3.2	Nutzen von CAQ-Systemen	948
11.3.3	Unterstützung des Qualitätsmanagements durch CAQ-Systeme	949
11.3.4	EDV-technische Entwicklung von CAQ-Systemen	950
11.3.5	Grundfunktionalität von CAQ-Systemen	951
11.3.6	Erweiterte Funktionalität von CAQ-Systemen	957
11.3.7	CAQ-Kopplung	960
11.3.8	Wirtschaftlichkeit von CAQ-Systemen	962
12	Personalmanagement	963
12.1	Personalentwicklung in lernenden Organisationen (GERD GIDION)	963
12.1.1	Einleitung	963
12.1.2	Gesamtmodell der lernenden Organisation	963
12.1.3	Die Personen in der lernenden Organisation	967
12.1.4	Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit	969
12.1.5	Die Gestaltung des arbeitsorientierten Lernens	973
12.1.6	Personalentwicklung in der lernenden Organisation	975
12.2	Karrierepfade (HANS EBERHARD FRANK)	979
12.2.1	Das Erwerben von Führungsqualität	979
12.2.2	Unternehmensstrategie und Personalmanagement	979
12.2.3	Karriereplanung	983
12.2.4	Der Selfmade-Typ als Beispiel einer Manager-Persönlichkeit	988
12.2.5	Erfahrungen	988
12.3	Auswahl von Mitarbeitern (CHRISTOPH OBERMANN)	990
12.3.1	Rekrutierungen sind Investitionsentscheidungen	990
12.3.2	Auswirkungen der veränderten Anforderungswirklichkeit	990
12.3.3	Prozess der Auswahl	995
12.4	Qualifizierungskonzepte in der Arbeit (GERD GIDION)	998
12.4.1	Die Entwicklungsstränge arbeitsbezogenen Lernens	998
12.4.2	Die qualitative Expansion elektronischen Lernens	1000
12.4.3	Formen der Verbindung vor Arbeiten und Lernen	1001
12.4.4	Die Verbreitung des arbeitsnahen Lernens	1003
12.4.5	Ziele der Verbindung von Arbeiten und Lernen	1004
12.4.6	Varianten der Verbindung von Arbeiten und Lernen	1006
12.5	Zielvereinbarungen (FREDMUND MALIK)	1021
12.5.1	Führen mit Zielen als Element des Personalmanagements	1021
12.5.2	Grundregeln für Zielvereinbarungen	1021
12.6	Das Mitarbeitergespräch (JÜRG MANELLA)	1027
12.6.1	Die Entwicklung zum Mitarbeitergespräch	1027
12.6.2	Zur „Philosophie“ des Mitarbeitergesprächs	1027
12.6.3	Ziele und Inhalte des Mitarbeitergesprächs	1028
12.6.4	Worin unterscheiden sich Mitarbeitergespräche von Gesprächen im normalen Führungsalltag?	1029
12.6.5	Voraussetzungen erfolgreicher Mitarbeitergespräche	1030
12.6.6	Zur Gesprächsführung	1031
12.6.7	Formale Aspekte eines Mitarbeitergesprächs	1032
12.6.8	Einführung und Implementierung des Mitarbeitergesprächs	1033

12.7	Erschließung von Kreativitätspotenzialen (HUBERT GROSSER).....	1035
12.7.1	Kreativität – Innovation – Evolution	1035
12.7.2	Erscheinungsweisen der Kreativität	1037
12.7.3	Möglichkeiten der Kreativitätssimulation und -förderung.....	1039
X 12.8	Coaching (RUDOLF MEINDL).....	1048
12.8.1	Begrifflichkeit: Vom Chef zum Coach	1048
12.8.2	Ziele des Coaching	1048
12.8.3	Chancen von gecoachten Teams	1050
12.8.4	Die Rolle des Coach.....	1051
12.8.5	Coaching eines Projekt-Teams	1053
12.9	Motivationsförderliche Anreizsysteme (SIEGFRIED BAUER)	1055
12.9.1	Einleitung.....	1055
12.9.2	Motivation – was ist das?	1055
12.9.3	Anreizsysteme	1057
12.9.4	Mitarbeitereffektivität, Leistungsbereitschaft und Motivation.....	1058
12.9.5	Motivation und Anreizsysteme in der Praxis	1063
12.9.6	Ausblick	1080
12.10	Formel für Arbeit: Flexible Gestaltung der Arbeitszeit (PETER GASSNER).....	1084
12.10.1	Wettbewerbsfaktor Arbeitszeit	1084
12.10.2	Bedarfsorientierte Schichtmodelle.....	1084
12.10.3	Neue Gleitzeit mit Jahresarbeitszeit	1086
12.10.4	Zeitsouveränität für Führungskräfte	1086
12.10.5	Individuelle Arbeitszeitflexibilisierung	1087
12.10.6	Teilzeitorientierung	1087
12.10.7	Partner vor Ort	1088
12.10.8	Hinwendung zur Ergebnisorientierung.....	1089
12.11	Outplacement (WOLFGANG FRITZ).....	1090
12.11.1	Herkunft und Bedeutung.....	1090
12.11.2	Notwendigkeit von Outplacement-Beratung.....	1090
12.11.3	Einbindung von Outplacement in zeitgemäße Unternehmenskultur	1091
12.11.4	Der Outplacement-Prozess als 3-Phasen-Modell	1092
12.11.5	Der Beratungsablauf einer Individualbetreuung	1094
12.11.6	Stufen der individuellen Outplacement-Beratung	1096
12.11.7	Bedeutung von Outplacement für Mitarbeiter und Unternehmen	1097
12.11.8	Realistische und unrealistische Vorstellungen von Outplacement.....	1099
12.12	Personalmanagement in transkulturellen Unternehmen (ANDREAS BITTNER) ..	1101
12.12.1	Die Wandlung zum transkulturellen Unternehmen.....	1101
12.12.2	Interkulturelle Kompetenz im transkulturellen Unternehmen	1105
12.12.3	Interkulturelle Kompetenz vermitteln	1108
12.12.4	Integration ausländischer Mitarbeiter	1111
12.12.5	Ausblick	1113
13	Unternehmenscontrolling	1115
13.1	Erneuerung des Controllings (PÉTER HORVÁTH)	1115
13.1.1	Controlling im Umbruch	1115
13.1.2	Auf dem Weg zum „New Controlling“	1116
13.1.3	Die Arbeitsschritte zur Erneuerung des Controllings	1118
13.1.4	Ausblick: Der Controller der Zukunft als „Business Partner“	1122

13.2	Visualisierung als Controlling-Instrument (HORST WILDEMAN)	1123
13.2.1	Visualisierung im Produktionsbetrieb	1123
13.2.2	Verhaltens- und leistungsbezogene Visualisierungsinstrumente	1125
13.2.3	Steuerungs- und materialflussorientierte Visualisierungsinstrumente	1126
13.2.4	Betriebsmittelbezogene Visualisierungsinstrumente	1127
13.2.5	Instrumente zum Controlling unternehmensspezifischer Programme	1128
13.2.6	Analyse der Wirkung der Visualisierung	1129
13.3	Führung dezentraler und teilautonomer Leistungseinheiten (GÜNTHER BURR)	1131
13.3.1	Führung teilautonomer Leistungseinheiten	1131
13.3.2	Führungsinstrument	1133
13.3.3	Projektvorgehensweise	1148
13.4	Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten (RAINER FRIEDRICH)	1153
13.4.1	Anforderungen an die Unternehmen	1153
13.4.2	Herausforderung des Controllings dezentraler Einheiten	1153
13.4.3	Centererfolgsrechnung und -konzeption	1162
13.4.4	Operative Jahresplanung	1169
13.4.5	Teamorganisation und Centerorganisation	1176
13.4.6	FIS-Unterstützung für das centerorientierte Unternehmen	1179
13.4.7	Fazit	1181
13.5	Ganzheitliches Kostenmanagement zur permanenten Steigerung der Produktivität (WILLI SONDEREGGER, LUDWIG W. ALLGOEWER)	1184
13.5.1	Die Notwendigkeit für ganzheitliches Kostenmanagement	1184
13.5.2	Klassische Kostensenkungsinstrumente greifen nicht mehr im nötigen Ausmaß	1185
13.5.3	Voraussetzungen für eine effektive Kostengestaltung	1185
13.5.4	die wichtigsten Ansätze für ein ganzheitliches Kostenmanagement	1187
13.5.5	Reporting über Kosten und Produktivität – Cost Driver-Controlling als Voraussetzung für dauerhafte Verbesserung	1192

Teil C Umsetzungsaspekte

14	Umsetzungsaspekte (HANS-JÖRG SCHMIDT)	1193
14.1	Analyse der Ausgangssituation: Aufgaben und Tätigkeiten	1193
14.1.1	Problem	1193
14.1.2	Prozessanalyse	1194
14.1.3	Benchmarking	1195
14.1.4	Funktionsanalyse	1197
14.1.5	Unternehmenskultur-Audit	1198
14.1.6	Fazit	1200
15	Wandlungsprojekte: Von Strukturbrüchen zur polaren Organisation (HENNING BALCK)	1203
15.1	Aufdecken von Strukturbrüchen – Ausgangspositionen für Wandlungsprojekte	1204
15.2	Krise des Inkrementalismus – Synergetik im Projektmanagement	1208

15.3	Die Polare Organisation – ein Ansatz zur Neugestaltung von Unternehmensarchitekturen und Projektorganisationen	1211
15.3.1	Die Grundproblematik	1211
15.3.2	Polare Organisation in Design-Projekten	1212
15.3.3	Polare Organisation in der Softwareentwicklung	1212
15.3.4	Polare Organisation im Facility Management	1214
15.3.5	Polare Organisation in der Wertschöpfungskette des Bauens	1216
16	Vorgehensplan zum Transformationsprozess (BURKHARD SCHWENKER, DIRK HANNßEN)	1219
16.1	Unternehmenstransformation – Das unternehmerische Denken und Handeln auf allen Ebenen neu gestalten	1219
16.2	Aus Fehlern lernen – Eckpfeiler für ein erfolgreiches Transformations-Management	1222
16.3	Unternehmensstransformation initiieren und absichern – Vorgehen und Phasen beim Transformationsprozess	1224
16.3.1	Permanente Transformation in drei Phasen initiieren	1224
16.3.2	Phase 1 – mit klarer Vision das Unternehmen auf die Transformation vorbereiten	1225
16.3.3	Phase 2 – Lösungen interaktiv erarbeiten	1226
16.3.4	Phase 3 – Change Management anstoßen	1227
16.4	Projektmanagement – Transformationsprozesse straff organisieren	1229
16.5	Transformationsmanagement – der Umgang mit Hindernissen	1231
16.6	Ausblick	1232
17	Partizipative Gestaltung des Planungs- und Realisierungsprozesses (KARL STOSS)	1233
17.1	Anforderungen an einen unternehmensinternen Planungs- und Realisierungsprozess	1233
17.2	Vorgehen und Nutzen bei einem partizipativen Planungsprozess	1235
17.3	Notwendigkeit einer breiteren Einbindung im Realisierungsprozess	1237
17.4	Abschließende Bemerkungen	1239
18	Beurteilung und Überwindung innerbetrieblicher Hemmnisse (RUDOLF MEINDL)	1241
18.1	Ausgangspunkt für organisatorische Erneuerung	1241
18.2	Typische Hemmnisse bei Veränderungen	1242
18.2.1	Generelle Bedeutung von Veränderungen und damit verbundene Hemmnisse ..	1243
18.2.2	Persönlich bedingte Hemmnisse	1244
18.2.3	Äußerlich verursachte Hemmnisse	1246
18.3	Vorgehensplan zur Vermeidung und zum Abbau von Hemmnissen	1248
18.3.1	Grundbetrachtung zur Vorgehensweise	1248
18.3.2	Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Erneuerung	1249
18.3.3	Der Lösungsplan für Erneuerungsprozesse	1251

18.3.4	Gestaltungsfragen zum „Wie“-Begleitung der Mitarbeiter in der Umsetzungsphase	1253
18.3.5	Werkzeuge zur Gestaltung von Veränderungsprozessen	1257
19	Anlaufmanagement am Beispiel der Automobilindustrie (WALTER BUNGARD, KARSTEN HOFMANN)	1261
19.1	Die Problematik von Modellwechseln in der Automobilindustrie	1261
19.1.1	Sequenzielle Anlaufphilosophie	1261
19.1.2	Mangelndes Projektmanagement	1264
19.2	Methoden und Instrumente integrierten Anlaufmanagements	1266
19.2.1	Ausrichtung des Entwicklungsprozesses an den Kundenerwartungen	1266
19.2.2	Einbeziehung der Zulieferer	1268
19.2.3	Integration der eigenen Mitarbeiter	1269
19.2.4	Optimierung der Anlauforganisation	1269
19.2.5	Konsequente bereichsübergreifende Know-how-Integration	1271
19.2.6	Intensivierung der Know-how-Dokumentation	1275
19.2.7	Intensives Kostenmanagement	1276
20	Dienstleistungsorientierte Unternehmensführung im Handwerk	1279
	(WALTER GANZ, ANNE-SOPHIE TOMBEIL, ROLAND WOLF)	
20.1	Stimulierung der Dienstleistungsorientierung im Handwerk notwendig	1279
20.2	Durch Leitbilder die Dienstleistungsorientierung stärken	1282
20.2.1	Verbesserung der Führungsperformanz stärkt Mitarbeiterzufriedenheit	1282
20.2.2	Hohe Freiheitsgrade in der Organisation stärken Mitarbeiterzufriedenheit ...	1285
20.2.3	Zufriedene Kunden durch zufriedene Mitarbeiter	1285
20.3	Nachhaltigkeit des Leitbildes durch den „Standard-Check“ ermöglichen	1287
20.3.1	Impulsgeber für Lernprozesse	1287
20.3.2	Durchführung des „Standard-Checks“	1288
20.3.3	Mit dem „Standard-Check“ Nachhaltigkeit erzielen	1289
21	Einbeziehung externer Berater (EBERHARD MERZ)	1291
21.1	Kultureller Wandel im Unternehmen	1291
21.1.1	Einsatz des Beraters	1292
21.1.2	Herkömmliche Typologie der Beraterrolle	1293
21.1.3	Der Berater als Begleiter	1294
21.1.4	Auswahl des Beraters	1295
21.1.5	Ziel der Beratung	1296
22	Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen	1299
	(RÜDIGER GRUBE, CHRISTIAN HAHNER)	
22.1	Ziele und Bedeutung von Unternehmenskäufen	1299
22.2	Phasen und Erfolgsfaktoren im M & A-Prozess	1301
22.3	Organisatorische Aspekte der Post-Merger-Integrationsphase	1304
22.3.1	Einrichtung der Post-Merger-Integration	1304
22.3.2	Einbindung der PMI-Organisation in das Unternehmen	1305

22.3.3	Steuerung und Führung des PMI-Prozesses	1307
22.3.4	Ergebnis-Monitoring	1307
22.3.5	Kommunikation in der PMI-Phase.	1309
22.3.6	Integration der Unternehmenskulturen.	1310
22.4	Lessons learned: PMI-Guideline	1311
Lebensläufe		1313
Sachverzeichnis		1331

Die Literaturhinweise befinden sich jeweils am Ende eines Unterkapitels.